



Підтримка сталого регіонального розвитку в Україні

Проект фінансується Європейським Союзом

---

# ПОСІБНИК З РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ АГЕНЦІЇ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ



## ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

<b>КД</b>	компакт-диск
<b>ЄС</b>	Європейський Союз
<b>EXCEL</b>	Програма обчислень і обробки електронних таблиць (Microsoft)
<b>УПЦ</b>	Управління проектним циклом (метод планування і оцінки)
<b>РР</b>	регіональний розвиток
<b>АРР</b>	агенція регіонального розвитку
<b>SMART</b>	конкретний, вимірний, досяжний, реалістичний, своєчасний (див. «Захід» у Глосарії)
<b>МСП</b>	малі та середні підприємства
<b>ПСПР</b>	Підтримка сталого регіонального розвитку в Україні (фінансований ЄС проект)
<b>SWOT</b>	сильні та слабкі сторони, можливості, загрози (метод аналізу)
<b>грн., UAH</b>	гривня (українська валюта)



## ГЛОСАРІЙ

<b>Захід</b>	конкретна дія для досягнення стратегічної цілі. Усі заходи повинні відповідати критеріям SMART <sup>1</sup> !
<b>Припущення</b>	питання, яке є важливим для досягнення мети, але на яке APP не може вплинути
<b>Конкурент</b>	установа, що надає аналогічні послуги на тому ж самому ринку
<b>Координаційна рада, національна</b>	орган, який координує політику і заходи регіонального розвитку на національному рівні
<b>Координаційна рада, регіональна</b>	орган, який координує політику і заходи регіонального розвитку на регіональному рівні
<b>Партнер із співробітництва</b>	установа, зацікавлена у співробітництві з APP
<b>Засновник</b>	установа, що створила APP
<b>Рада засновників</b>	орган у складі засновників, сформований для створення APP
<b>Ціль</b>	бажаний результат, що його має досягти APP
<b>Показники</b>	значення, що дозволяють виміряти та оцінити ступінь досягнення цілі
<b>Місія</b>	«акт надсилання» - основа для стратегій, що мають розроблятися з урахуванням причини створення APP
<b>Задача</b>	мета, що має бути досягнута у заданий строк за наявні кошти
<b>Оперативний посібник</b>	управлінський документ, що містить огляд функціонування APP і опис її внутрішніх процедур та інституційних керівних принципів
<b>Організаційна структура</b>	опис внутрішньої структури APP і зв'язків між різними рівнями ієрархії
<b>Організаційна схема</b>	діаграма, на якій показано структуру штату APP
<b>Плановий період</b>	період, на який готується бізнес-план
<b>Проект</b>	комплекс взаємопов'язаних заходів для розв'язання однієї або декількох окремих проблем в обмежені строки й для реалізації принаймні одного рішення даної проблеми (проблем)
<b>Обґрунтування</b>	причина створення APP
<b>Керівництво APP</b>	Директор і (або) Наглядова рада APP
<b>Регіон</b>	територіальне утворення субнаціонального рівня, визначене законом, з системою органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування – часто область
<b>Регіональний розвиток</b>	процес соціальних, економічних, екологічних, гуманітарних та інших змін у регіоні
<b>Стратегія розвитку регіону</b>	стратегія, в якій окреслені напрями розвитку регіону

<sup>1</sup> SMART = конкретний (Specific), вимірний (Measurable), досяжний (Achievable), реалістичний (Realistic), своєчасний (Timely)



<b>Ризик</b>	питання, яке може мати негативні наслідки для проекту, але на яке APP не може вплинути
<b>Надавач послуг</b>	установа чи фірма, що надає послуги клієнтам, наприклад, консультаційна фірма, громадська організація тощо
<b>Стратегічна ціль</b>	ціль, що має бути досягнута за плановий період
<b>Наглядова рада</b>	орган у складі 12 представників установ, який наглядає та контролює діяльність APP і управління нею
<b>Сталість</b>	спроможність APP вести діяльність у довготривалій перспективі
<b>Цільова група</b>	особи, які отримують пряму та непряму вигоду від послуг або заходів APP
<b>Бачення</b>	«мрія» або «перспектива» - бажане, але досяжне становище, якого має досягти APP



## ЗМІСТ

<b>A. ПОЯСНЮВАЛЬНИЙ ДОКУМЕНТ</b>	<b>9</b>
<b>1 ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ</b>	<b>9</b>
1.1 ЯКА МЕТА ЦЬОГО ДОКУМЕНТУ?	9
1.2 ЧОМУ БУВ РОЗРОБЛЕНИЙ ЦЕЙ ДОКУМЕНТ?	9
1.3 ЩО ВКЛЮЧЕНО У ЦЕЙ ДОКУМЕНТ?	10
1.4 ДЛЯ КОГО ПРИЗНАЧЕНИЙ ЦЕЙ ДОКУМЕНТ?	10
<b>2 ІНФОРМАЦІЯ ПРО БІЗНЕС-ПЛАН</b>	<b>11</b>
2.1 ЩО ТАКЕ БІЗНЕС-ПЛАН	11
2.2 НАВИЩО ПОТРІБЕН БІЗНЕС-ПЛАН	11
2.3 ДЛЯ КОГО ГОТУЄТЬСЯ БІЗНЕС-ПЛАН?	11
2.4 ХТО ПОВИНЕН ГОТУВАТИ БІЗНЕС-ПЛАН?	12
2.5 ЩО ПОВИНЕН МІСТИТИ БІЗНЕС-ПЛАН?	12
<b>3 ІНФОРМАЦІЯ ПРО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ</b>	<b>14</b>
3.1 ЯК ЦІ РЕКОМЕНДАЦІЇ МОЖНА ВИКОРИСТОВУВАТИ У ПРОЦЕСІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ?	14
3.2 ЯК ГОТУЄТЬСЯ БІЗНЕС-ПЛАН?	15
<b>B. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ШАБЛОН</b>	<b>18</b>
<b>1. РОБОЧЕ РЕЗЮМЕ</b>	<b>18</b>
<b>2. ЕКОНОМІЧНИЙ, ПОЛІТИЧНИЙ ТА СОЦІАЛЬНИЙ КОНТЕКСТ</b>	<b>20</b>
2.1 ОГЛЯД ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ	20
2.2 ДОВІДКОВА ІНФОРМАЦІЯ ПРО РЕГІОН	20
2.3 ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ	23
2.4 ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	24
<b>3. СТВОРЕННЯ І РОЗВИТОК АРР</b>	<b>25</b>
3.1 ІНСТИТУЦІЙНА СТРУКТУРА АРР	25
3.2 МОЖЛИВІ ПАРТНЕРИ ДЛЯ СПІВРОБІТНИЦТВА	27
3.3 МОЖЛИВІ НАДАВАЧІ ПОСЛУГ	29
<b>4. СТРАТЕГІЧНІ РАМКИ АРР</b>	<b>31</b>
4.1 БАЧЕННЯ АРР	31
4.2 МІСІЯ АРР	32
4.3 ЦІЛЬ АРР	32
4.4 ЗАДАЧІ АРР	32
<b>5. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ</b>	<b>34</b>
5.1 ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІЇ АРР	34
5.2 СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ НА ПЛАНОВИЙ ПЕРІОД	36
5.3 НАДАННЯ ПОСЛУГ	37
5.4 ЦІЛЬОВІ КЛІЄНТИ, ЗАМОВНИКИ ТА БЕНЕФІЦІАРИ	39
<b>6. ПЛАН ДІЙ ТА СТРАТЕГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ</b>	<b>40</b>
6.1 ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПЛАНОВИЙ ПЕРІОД	40
6.2 СТРАТЕГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ ТА РЕФОРМИ	42
<b>7. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ АРР</b>	<b>44</b>
7.1 ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА АРР	44
7.2 ОРГАНІЗАЦІЙНА СХЕМА АРР	45
7.3 ШТАТ АРР	47
7.4 ПОТРЕБИ У ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСАХ	47



<b>8. ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ.....</b>	<b>50</b>
8.1 ОЦІНЮВАННЯ ВИТРАТ .....	50
8.2 ОЦІНЮВАННЯ ДОХОДІВ.....	52
8.3 ФІНАНСОВИЙ ПРОГНОЗ.....	54
<b>9. СТАЛІСТЬ .....</b>	<b>55</b>
9.1 ПРИНЦИПИ СТАЛОСТІ APP .....	55
9.2 ЗАСОБИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ.....	57
<b>10. ПЛАН ДІЙ .....</b>	<b>58</b>
<b><u>С. ДОДАТОК .....</u></b>	<b><u>60</u></b>

## ПЕРЕЛІК ТАБЛИЦЬ

Табл. 1. Перелік населених пунктів .....	22
Табл. 2. Установи та організації, працюючі в регіоні .....	24
Табл. 3. Можливі партнери для співробітництва у регіоні.....	27
Табл. 4. Перелік надавачів послуг .....	29
Табл. 5. Послуги, що мають надаватися .....	38
Табл. 6. Цільова група послуг, що мають надаватися .....	39
Табл. 7. Потреби у людських ресурсах.....	49
Табл. 8. Оцінка витрат APP.....	51
Табл. 9. Доходи APP.....	53
Табл. 10. Фінансовий прогноз APP .....	54

## ПЕРЕЛІК РИСУНКІВ

Мал. 1. Бізнес-план по відношенню до інших документів .....	10
Мал. 2. Організаційна структура APP .....	44
Мал. 3. Структура кадрів APP.....	46
Мал. 4. Організаційна схема APP .....	46



## **А. ЧАСТИНА 1.**

# **ПОЯСНЮВАЛЬНИЙ ДОКУМЕНТ ЩОДО ПІДГОТОВКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ**



## ЗМІСТ

<b>A. ПОЯСНЮВАЛЬНИЙ ДОКУМЕНТ .....</b>	<b>9</b>
<b>1 ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ .....</b>	<b>9</b>
1.1 ЯКА МЕТА ЦЬОГО ДОКУМЕНТУ? .....	9
1.2 ЧОМУ БУВ РОЗРОБЛЕНИЙ ЦЕЙ ДОКУМЕНТ? .....	9
1.3 ЩО ВКЛЮЧЕНО У ЦЕЙ ДОКУМЕНТ? .....	10
1.4 ДЛЯ КОГО ПРИЗНАЧЕНИЙ ЦЕЙ ДОКУМЕНТ? .....	10
<b>2 ІНФОРМАЦІЯ ПРО БІЗНЕС-ПЛАН .....</b>	<b>11</b>
2.1 ЩО ТАКЕ БІЗНЕС-ПЛАН .....	11
2.2 НАВІЩО ПОТРІБЕН БІЗНЕС-ПЛАН .....	11
2.3 ДЛЯ КОГО ГОТУЄТЬСЯ БІЗНЕС-ПЛАН? .....	11
2.4 ХТО ПОВИНЕН ГОТУВАТИ БІЗНЕС-ПЛАН? .....	12
2.5 ЩО ПОВИНЕН МІСТИТИ БІЗНЕС-ПЛАН? .....	12
<b>3 ІНФОРМАЦІЯ ПРО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ .....</b>	<b>14</b>
3.1 ЯК ЦІ РЕКОМЕНДАЦІЇ МОЖНА ВИКОРИСТОВУВАТИ У ПРОЦЕСІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ? .....	14
3.2 ЯК ГОТУЄТЬСЯ БІЗНЕС-ПЛАН? .....	15





## А. ПОЯСНУВАЛЬНИЙ ДОКУМЕНТ

Цей посібник підготовлений у рамках проекту «Підтримка сталого регіонального розвитку в Україні» (ПСРР). Проект фінансується ЄС і впроваджується консорціумом на чолі з Grontmij (Данія). Його головна мета – надати Урядові України допомогу у побудові системи регіонального розвитку згідно з передовою міжнародною практикою.

### 1 ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

#### 1.1 ЯКА МЕТА ЦЬОГО ДОКУМЕНТУ?

Цей документ має допомогти керівництву Агенції регіонального розвитку підготувати бізнес-план АРР. Наявність бізнес-плану є обов'язковою умовою згідно з Законом України «Про засади державної регіональної політики» та Типовим положенням. Він вважається найважливішим управлінським документом АРР.

#### 1.2 ЧОМУ БУВ РОЗРОБЛЕНИЙ ЦЕЙ ДОКУМЕНТ?

Цей документ був підготовлений для того, щоб надати агенціям регіонального розвитку настанови щодо порядку розроблення бізнес-плану. У цьому контексті цей документ повинен:

- спрямовувати керівництво АРР у підготовці бізнес-плану;
- сприяти підготовці бізнес-плану;
- надати загальну схему бізнес-плану;
- забезпечити порівнянність бізнес-планів різних АРР;
- сприяти моніторингу і оцінюванню діяльності АРР;
- забезпечити, щоб різні АРР готували бізнес-плани схожої якості;
- надати огляд бізнесових функцій в АРР.

Крім того, цей документ покликаний полегшити роботу контролюючих органів (наприклад, Міністерства регіонального розвитку, Національної координаційної ради регіонального розвитку, Координаційних рад розвитку регіонів тощо), тому що вони будуть знати, чого очікувати від бізнес-планів різних АРР.

Бізнес-план як такий не слід плутати з Оперативним посібником, у якому встановлені правила і норми щодо загального функціонування АРР. Також його не слід плутати із Стратегією розвитку регіону, в якій визначаються напрями, цілі, пріоритети, інструменти та ініціативи, що мають застосовуватися для провадження регіональної та національної політики розвитку у відповідному регіоні. У бізнес-плані слід показати, як АРР повинна впроваджувати Стратегію розвитку регіону на основі існуючої інституційної бази, керуючись Оперативним посібником. Оперативний посібник і відповідна Стратегія розвитку регіону повинні бути готові ще до того, як буде розроблено бізнес-план; деякі частини бізнес-плану АРР посилатимуться на ці документи, і можливо, навіть буде розглянуто питання про включення цих документів до бізнес-плану.



### Мал. 1. Бізнес-план по відношенню до інших документів



#### 1.3 ЩО ВКЛЮЧЕНО У ЦЕЙ ДОКУМЕНТ?

Цей документ підготовлений як підручник із розроблення бізнес-плану АРР в Україні. Перед тим, як розпочинати процес бізнес-планування, настійно рекомендується вивчити весь Посібник, тому що він містить важливу інформацію про те, як організувати цей процес. Посібник складається з наступних частин:

- Пояснювальний документ: у ньому роз'яснюється, як і чому готується бізнес-план. Мета цього документу – пришвидшити процес бізнес-планування і зробити його більш структурованим.
- Рекомендації та шаблон бізнес-плану: Рекомендації покликані провести читача через процес бізнес-планування, тоді як шаблон є схемою реального бізнес-плану. Деякі частини вже надані у тексті, а саме частини, передбачені законом, Типовим положенням про АРР, іншими нормативними документами або Оперативним посібником, тоді як інші частини необхідно заповнити. Вказівки щодо порядку заповнення цих частин надані у шаблоні.

У цілому даний Посібник, зокрема Рекомендації, має сприяти трансформації шаблону бізнес-плану в бізнес-план відповідної АРР кожного регіону.

#### 1.4 ДЛЯ КОГО ПРИЗНАЧЕНИЙ ЦЕЙ ДОКУМЕНТ?

Даний документ підготовлений для осіб, відповідальних за розроблення бізнес-плану, зокрема для керівництва АРР, для тих, хто здійснює нагляд за діяльністю АРР, а саме для членів Наглядової ради, а також для працівників, яким доручено здійснювати моніторинг і оцінку діяльності АРР, зокрема представників Міністерства регіонального розвитку та координаційних рад національного і регіонального рівнів.



## 2 ІНФОРМАЦІЯ ПРО БІЗНЕС-ПЛАН

### 2.1 ЩО ТАКЕ БІЗНЕС-ПЛАН

Бізнес-план – це документ, у якому необхідно підсумувати основні керівні засади (бачення, місію, ціль і задачі) АРР та викласти способи й засоби реалізації цих засад, досягнення цілі (цілей) та виконання задач. Бізнес-план виконує функцію «дорожньої карти» й повинен містити детальні плани різних заходів з урахуванням наявних ресурсів. Як правило, бізнес-план також містить фінансовий прогноз або бюджет.

Якщо бізнес-план розроблений якісно і чесно, то він є потужним і корисним інструментом планування діяльності та результатів АРР. Оскільки регіон і сама АРР з часом розвиваються, бізнес-план є динамічним документом, який необхідно регулярно адаптувати або переглядати.

### 2.2 НАВІЩО ПОТРІБЕН БІЗНЕС-ПЛАН

Незважаючи на те, що бізнес-план є обов'язковим документом, передбаченим правовими нормами, він є необхідним для планування діяльності АРР у належний та структурований спосіб. У ньому слід подати конкретну та чітко організовану інформацію про установу. Зазвичай у бізнес-плані зазначають кроки, які будуть здійснюватися для досягнення поставлених цілей, тому він допомагає планувати дії та дозволяє здійснювати контроль за виконанням запланованих заходів. У чітко побудованому та розробленому бізнес-плані також зазначається потреба у фінансових і людських ресурсах та передбачається планування інвестицій та потреб у персоналі.

Якщо коротко, то бізнес-план потрібен для:

- викладення думок у цілеспрямований спосіб;
- планування майбутніх дій та розподілу фінансових і людських ресурсів;
- доведення ідей щодо діяльності АРР до відома інших;
- забезпечення працездатності АРР та її прагнення до успіху.

### 2.3 ДЛЯ КОГО ГОТУЄТЬСЯ БІЗНЕС-ПЛАН?

Бізнес-план АРР є управлінським інструментом. Більш за все він потрібний керівництву АРР, а саме директорів та Наглядовій раді, а також тим органам, які здійснює контроль за діяльністю АРР. Проте, бізнес-план корисний також для інших зацікавлених сторін АРР; він може бути потрібний інституціям, які потенційно можуть надавати фінансову підтримку, оскільки вони, як правило, хочуть бачити, скільки грошей буде потрібно й чому.



## 2.4 ХТО ПОВИНЕН ГОТУВАТИ БІЗНЕС-ПЛАН?

Бізнес-план повинен готувати директор АРР за підтримки інших співробітників. До складення бізнес-плану можна залучати сторонніх фахівців, але слід урахувати наступне:

- директор АРР зазвичай знає діяльність АРР краще, ніж сторонні;
- директор АРР зазвичай має власне бачення щодо АРР;
- директор АРР – єдиний, хто може управляти іміджем АРР;
- директор АРР – єдиний, хто бере на себе ризики та (або) ухвалює рішення.

Сторонніх фахівців слід залучати тільки для організації та забезпечення процесу бізнес-планування; формування принципів діяльності АРР не слід доручати стороннім особам.

## 2.5 ЩО ПОВИНЕН МІСТИТИ БІЗНЕС-ПЛАН?

Бізнес-план повинен містити принаймні наступні частини.

1. Робоче резюме, яке включає у стислому викладі наступну інформацію:

- створення АРР;
- опис основних особливостей регіону;
- бачення, місія, основні напрями, стратегічні цілі;
- опис людських і фінансових ресурсів;
- концепція сталості.

2. Економічний, політичний та інституційний контекст:

- огляд державної політики регіонального розвитку в Україні;
- довідкова інформація про регіон;
- принципи Стратегії розвитку регіону;
- інституційне середовище регіонального розвитку.

3. Створення і розвиток АРР:

- інституційна структура АРР;
- можливі партнери для співробітництва;
- інші можливі надавачі послуг.

4. Стратегічні рамки АРР:

- бачення АРР;
- місія АРР;
- ціль АРР;
- задачі АРР.

5. Розроблення стратегії

- основні напрями діяльності та функції АРР;
- стратегічні цілі на плановий період;
- послуги, що мають надаватися;
- цільові клієнти, замовники та бенефіціари.

6. Планування діяльності та стратегічні ініціативи:

- планування діяльності на плановий період;
- стратегічні ініціативи та реформи.



7. Людські ресурси АРР:

- організаційна структура АРР;
- організаційна схема АРР;
- штат АРР;
- потреби у людських ресурсах.

8. Фінансові ресурси АРР:

- оцінювання витрат;
- оцінювання доходів;
- фінансовий прогноз.

9. Сталість:

- принцип сталості АРР;
- засоби забезпечення сталості.

10. План дій.



### 3 ІНФОРМАЦІЯ ПРО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

#### 3.1 ЯК ЦІ РЕКОМЕНДАЦІЇ МОЖНА ВИКОРИСТОВУВАТИ У ПРОЦЕСІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ?

Ці Рекомендації підготовлені у формі поетапного підручника з розроблення бізнес-плану АРР. При розробленні бізнес-плану слід дотримуватися наведеної структури, тому що тільки за цієї умови буде забезпечена порівнянність бізнес-планів різних АРР.

Що стосується структури Рекомендацій та шаблону, то далі більш детально описані компоненти бізнес-плану. Маючи інформацію, наведену у цих розділах, легше заповнити шаблон бізнес-плану. Цей шаблон уже містить деякий текст, що має бути вставлений у бізнес-план без змін. Більша частина цього тексту стосується положень Закону та інших відповідних документів. Крім того, він містить фрази, які слід включати, та таблиці, які треба заповнити. Шаблон підготовлений для того, щоб якнайбільше полегшити розроблення бізнес-плану АРР, дозволяючи АРР зосередитися на збиранні фактів та цифр і не витрачаючи надто багато часу на формулювання і редагування. Шаблон можна легко перетворити на бізнес-план, заповнивши ці частини інформацією щодо конкретного регіону або АРР та видаливши пояснювальні частини. У цьому випадку шаблон може стати бізнес-планом тільки після заповнення або видалення всіх недоречних частин (вони виділені блакитним кольором).



### 3.2 ЯК ГОТУЄТЬСЯ БІЗНЕС-ПЛАН?

Підготовка бізнес-плану складається з кількох етапів, які наведені далі.

1. Аналіз Оперативного посібника та всіх супутніх документів<sup>2</sup>, у яких окреслюється діяльність АРР.
2. Аналіз Стратегії розвитку регіону та всіх інших супутніх документів<sup>3</sup>, у яких окреслюється стратегія розвитку регіону.
3. Збирання всієї потрібної інформації для бізнес-плану, зокрема:
  - переліку населених пунктів і муніципалітетів;
  - переліку установ;
  - переліку послуг, які можуть надаватися;<sup>4</sup>
  - переліку можливих інших надавачів послуг<sup>5</sup>.
4. Підготовка наради (нарад) персоналу для проведення «мозкового штурму» щодо бізнес-плану з урахуванням:
  - заяви про бачення АРР;
  - заяви про місію АРР;
  - стратегічних цілей;
  - стратегічних ініціатив;
  - плану дій.
5. Підготовка наступних таблиць для включення до бізнес-плану:
  - перелік засновників;
  - перелік установ і організацій, працюючих у регіоні;
  - оперативна ринкова оцінка послуг;
  - перелік потенційних партнерів для співробітництва у регіоні;
  - перелік потенційних конкурентів;
  - перелік послуг, які мають надаватися, та перелік цільової групи послуг.
6. Розроблення проекту бізнес-плану:
  - глав 2-9;
  - глави 1 (робочого резюме).
7. Розроблення проектів плану дій та планів щодо ресурсів:
  - плану дій;
  - фінансових планів (оцінки витрат, оцінки доходів, фінансового прогнозу);
  - план розподілу людських ресурсів, якщо потрібно.
8. Обговорення бізнес-плану з персоналом і, за потреби, внесення до нього змін.

<sup>2</sup> Наприклад, стратегії маркетингу, стратегії реклами, комунікаційної стратегії тощо.

<sup>3</sup> Наприклад, каталогу проектів.

<sup>4</sup> Див., наприклад, Оперативний посібник, але остаточне рішення щодо конкретних послуг, які пропонуватимуться у плановому періоді, має ухвалюватися з урахуванням стратегічних цілей (див. наступний етап).

<sup>5</sup> Цей перелік можна підготувати на основі оперативної ринкової оцінки послуг або виходячи із стратегії маркетингу/реклами.



## В: ЧАСТИНА 2

# РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ШАБЛОН БІЗНЕС-ПЛАНУ ДЛЯ АРР <НАЗВА, РЕГІОН >

### ЗАУВАЖЕННЯ

Ці Рекомендації містять деякі пояснення до процесу бізнес-планування, а також до шаблону бізнес-плану. Деякі частини подані блакитним шрифтом, а деякі – чорним. Блакитні частини - це Рекомендації або інші описи, а чорні – це частини відповідного бізнес-плану. Проте, кожній АР необхідно перевірити й чорні частини стосовно того, чи дійсно вся подана у них інформація доречна для АРР цього конкретного регіону.

Якщо ви будете копіювати або залишати наведений текст у своєму бізнес-плані, обов'язково видаліть усі пояснення та приклади!

**ОСОБЛИВО ПОДБАЙТЕ ПРО ТЕ, ЩОБ У ВАШОМУ ОСТАТОЧНОМУ БІЗНЕС-ПЛАНІ БУВ ТІЛЬКИ ЧОРНИЙ ТЕКСТ!!!**





## ЗМІСТ

<b>B.</b>	<b>РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ШАБЛОН</b>	<b>18</b>
<b>1.</b>	<b>РОБОЧЕ РЕЗЮМЕ</b>	<b>18</b>
<b>2.</b>	<b>ЕКОНОМІЧНИЙ, ПОЛІТИЧНИЙ ТА СОЦІАЛЬНИЙ КОНТЕКСТ</b>	<b>20</b>
2.1	ОГЛЯД ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ	20
2.2	ДОВІДКОВА ІНФОРМАЦІЯ ПРО РЕГІОН	20
2.3	ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ	23
2.4	ІНСТИТУЦІЙНЕСЕРЕДОВИЩУ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ	24
<b>3.</b>	<b>СТВОРЕННЯ І РОЗВИТОК АРР</b>	<b>25</b>
3.1	ІНСТИТУЦІЙНА СТРУКТУРА АРР	25
3.2	МОЖЛИВІ ПАРТНЕРИ ДЛЯ СПІВРОБІТНИЦТВА	27
3.3	МОЖЛИВІ НАДАВАЧІ ПОСЛУГ	29
<b>4.</b>	<b>СТРАТЕГІЧНІ РАМКИ АРР</b>	<b>31</b>
4.1	БАЧЕННЯ АРР	31
4.2	МІСІЯ АРР	32
4.3	ЦІЛЬ АРР	32
4.4	ЗАДАЧІ АРР	32
<b>5.</b>	<b>РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ</b>	<b>34</b>
5.1	ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІЇ АРР	34
5.2	СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ НА ПЛАНОВИЙ ПЕРІОД	36
5.3	НАДАННЯ ПОСЛУГ	37
5.4	ЦІЛЬОВІ КЛІЄНТИ, ЗАМОВНИКИ ТА БЕНЕФІЦІАРИ	39
<b>6.</b>	<b>ПЛАН ДІЙ ТА СТРАТЕГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ</b>	<b>40</b>
6.1	ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПЛАНОВИЙ ПЕРІОД	40
6.2	СТРАТЕГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ ТА РЕФОРМИ	42
<b>7.</b>	<b>ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ АРР</b>	<b>44</b>
7.1	ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА АРР	44
7.2	ОРГАНІЗАЦІЙНА СХЕМА АРР	45
7.3	ШТАТ АРР	47
7.4	ПОТРЕБИ У ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСАХ	47
<b>8.</b>	<b>ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ</b>	<b>50</b>
8.1	ОЦІНЮВАННЯ ВИТРАТ	50
8.2	ОЦІНЮВАННЯ ДОХОДІВ	52
8.3	ФІНАНСОВИЙ ПРОГНОЗ	54
<b>9.</b>	<b>СТАЛІСТЬ</b>	<b>55</b>
9.1	ПРИНЦИПИ СТАЛОСТІ АРР	55
9.2	ЗАСОБИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ	57
<b>10.</b>	<b>ПЛАН ДІЙ</b>	<b>58</b>



## В. РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ШАБЛОН

Підготовка бізнес-плану описана згідно з його пропонованою структурою, навіть якщо його не треба складати у цій послідовності (див. попередню главу та пропозиції, наведені у інших главах).

### 1. РОБОЧЕ РЕЗЮМЕ

Цю частину кожна АРР повинна готувати індивідуально! Конспект тексту наведено далі.  
(максимум 2 сторінки, краще одна)

Основні питання:

- Чому була створена АРР?
- Якою є роль АРР у регіоні?
- Які основні особливості регіону?
- Якими є місія та стратегічні цілі на плановий період?
- Які послуги пропонує АРР?
- Які основні моменти передбачені на наступний плановий період?
- Які ресурси доступні та потрібні?
- Як АРР планує забезпечити сталість?

Робоче резюме – найважливіша частина будь-якого бізнес-плану і в ній слід висвітлити наступні моменти:

- створення АРР;
- основні особливості регіону;
- заяви про місію та стратегічні цілі;
- послуги, що мають надаватися;
- людські та фінансові ресурси;
- принципи сталості.

Робоче резюме фактично є першою частиною бізнес-плану, але складати його слід в останню чергу. У ньому треба підсумувати основні моменти бізнес-плану. У деяких випадках робоче резюме є єдиною частиною, яку читають люди. Тому рекомендується застосовувати стисле викладення. Резюме повинно бути якомога коротшим, але достатньо довгим, щоб люди зацікавилися та продовжили читати весь текст бізнес-плану.



Текст для бізнес-плану:

АРР <РЕГІОН> створена як самостійна неприбуткова організація у формі установи на підставі статті 18 Закону України «Про засади державної регіональної політики». Вона розташована у <МІСТО>, <ОБЛАСТЬ>. Головна мета АРР полягає у реалізації політики регіонального розвитку в <РЕГІОН>. Цей регіон характеризується наступними особливостями:

- основна особливість 1
- основна особливість 2

Бачення АРР полягає у <БАЧЕННЯ>, а його місія визначена наступним чином:

<МІСІЯ>.

Задачі та стратегічні цілі розроблені по трьох основних напрямках. На плановий період стратегічні цілі визначені наступним чином:

- Стратегічна ціль А1
- Стратегічна ціль
- Стратегічна ціль

Стисло викладіть тут усі стратегічні цілі ключовими словами – не довше одного рядку! Подбайте про нумерацію!

З урахуванням стратегічних цілей АРР планує надавати наступні основні послуги:

- <Категорія послуг> (Приклади послуг)
- <Категорія послуг>

Додайте категорії послуг (наприклад, навчання) та наведіть кілька прикладів (наприклад, навчання підготовки пропозицій).

Людські ресурси, наявні для досягнення поставлених цілей, складаються з п'яти постійних працівників. Для виконання конкретних завдань і додаткового робочого навантаження буде потрібно приблизно <КІЛЬКІСТЬ> днів міжнародних експертів і <КІЛЬКІСТЬ> днів національних експертів.

АРР може розраховувати на наступні кошти:

- Джерело коштів 1

Крім того, АРР... Зазначте тут проекти або інші отримані внески!

АРР планує забезпечити свою сталість до <РІК>. Цей висновок ґрунтується на наступних припущеннях:

- Припущення 1
- Припущення 2....

Укажіть, будь ласка, принципи сталості або те, як ви розраховуєте забезпечити сталість – не більше 5 рядків!



## 2. ЕКОНОМІЧНИЙ, ПОЛІТИЧНИЙ ТА СОЦІАЛЬНИЙ КОНТЕКСТ

(максимум 8 сторінок, краще – 5)

Основні запитання:

- Якою є правова база для АРР?
- Яка мета політики регіонального розвитку в Україні?
- Які основні принципи державної регіональної політики?
- Які основні особливості регіону?
- Які основні моменти Стратегії розвитку регіону?
- Які ще установи працюють у регіоні?

У цій частині слід описати середовище, в якому діє АРР, і вона повинна містити наступні компоненти:

- огляд державної політики регіонального розвитку;
- основну інформацію про регіон;
- принципи Стратегії розвитку регіону;
- інституційне середовище регіонального розвитку.

### 2.1 ОГЛЯД ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Ця частина визначається нормативними документами, які регулюють діяльність АРР. Повний текст наведений далі, але може знадобитися його адаптація згідно з конкретною ситуацією в АРР.

(максимум 1 сторінка)

Ця частина охоплює наступні теми:

- правову базу АРР;
- призначення політики регіонального розвитку;
- цілі політики регіонального розвитку.

Текст для бізнес-плану:

Регіональний розвиток в Україні регулюється, перш за все, Законом України «Про засади державної регіональної політики». Мета закону полягає у створенні повноцінного середовища життєдіяльності людей на усій території України, забезпеченні просторової єдності та сталого розвитку держави та її регіонів.

Крім того, існують інші правові документи, що визначають державну політику регіонального розвитку, зокрема:

- Закон України «Про планування і забудову територій»;
  - Закон України «Про Генеральну схему планування території України»;
  - Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів»;
- а також інші закони України, акти Президента України і Кабінету Міністрів України.

### 2.2 ДОВІДКОВА ІНФОРМАЦІЯ ПРО РЕГІОН

Цю частину кожна АРР повинна готувати індивідуально! Конспект тексту поданий нижче.

(максимум 3 сторінки, краще 2)



Ця частина повинна містити основну інформацію про регіон і може ґрунтуватися на соціально-економічному аудиті, проведеному у рамках Стратегії розвитку регіону<sup>6</sup>. Для цієї глави бізнес-плану кожен з зазначених далі тем слід підсумувати одним реченням:

- географія і топографія;
- просторова характеристика;
- населення і демографія;
- інфраструктура і комунікації;
- бізнес та економіка;
- ринок праці та людські ресурси;
- головні проблеми розвитку регіону.

Крім того, у бізнес-план як додатки можна включити аналіз регіональної типології та (або) SWOT-матрицю та (або) інші компоненти Стратегії розвитку регіону. Проте, слід зазначити, що довідка про регіон відображає фактичний стан його розвитку на момент розроблення бізнес-плану.

Текст для бізнес-плану:

Робоче середовище АРР визначається наступною ситуацією:

**Географія і топографія**

<Будь ласка, викладіть одним реченням висновки із Стратегії розвитку регіону >

**Просторова характеристика**

<Будь ласка, викладіть одним реченням висновки із Стратегії розвитку регіону >

**Населення і демографія**

<Будь ласка, викладіть одним реченням висновки із Стратегії розвитку регіону >

**Інфраструктура і комунікації**

<Будь ласка, викладіть одним реченням висновки із Стратегії розвитку регіону >

**Бізнес та економіка**

<Будь ласка, викладіть одним реченням висновки із Стратегії розвитку регіону >

**Ринок праці та людські ресурси**

<Будь ласка, викладіть одним реченням висновки із Стратегії розвитку регіону >

**Головні проблеми розвитку регіону**

<Будь ласка, викладіть одним реченням висновки із Стратегії розвитку регіону >

Крім того, можна розглянути можливість наведення у додатку переліку населених пунктів і муніципалітетів регіону. Цей перелік може мати наступну форму:

---

<sup>6</sup> Подальша інформація щодо Стратегії розвитку регіону наведена у документі «Процес розбудови стратегії – практичний посібник», розміщеному на веб-сайті [www.ssrđ.org.ua](http://www.ssrđ.org.ua) – інструментарій



Табл. 1. Перелік населених пунктів

№	Населений пункт	Голова	Email	Телефон/факс	Адреса	Контактна особа в АРР

(Дуже ймовірно, що такий перелік уже був складений у рамках процесу планування стратегії та є в наявності.)

Оскільки АРР доведеться мати справу з великою кількістю населених пунктів, настійно рекомендується скласти цю таблицю як файл у програмі EXCEL і додати її в електронному вигляді, наприклад, на КД. Як варіант, цей перелік можна згадати у тексті та надавати тільки на вимогу. Файл у форматі EXCEL для заповнення викладений на веб-сайті [www.ssr.org.ua](http://www.ssr.org.ua)

Перелік муніципалітетів регіону, у тому числі дані контактних осіб, наведений у Додатку.



### 2.3 ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Цю частину кожна АРР повинна готувати індивідуально! Конспект тексту наведено далі.  
(максимум 1 сторінка)

Ця частина повинна містити наступні теми з відповідної Стратегії розвитку регіону:

- бачення і цінності бачення;
- стратегічні цілі;
- конкретні задачі.

Ці принципи повинні утворювати основну ідею щодо напрямку розвитку регіону і, отже, надавати базу для діяльності АРР. Рекомендується включити ці заяви у бізнес-план у редакції, поданій у Стратегії розвитку регіону.

Текст для бізнес-плану:

Одна з головних причин існування АРР полягає в організації та підтриманні реалізації Стратегії розвитку регіону. Основні напрями відповідної Стратегії розвитку регіону виглядають наступним чином:

#### **Бачення і цінності бачення Стратегії розвитку регіону**

Скопіюйте та вставте із Стратегії розвитку регіону!

#### **Стратегічні цілі Стратегії розвитку регіону**

Скопіюйте та вставте із Стратегії розвитку регіону!

#### **Конкретні задачі**

Скопіюйте та вставте із Стратегії розвитку регіону!

**ПОДБАЙТЕ ПРО ФОРМАТУВАННЯ ЧАСТИН, ЯКІ ВИ КОПІЮЄТЕ І ВСТАВЛЯЄТЕ!!!**

Переконайтесь у тому, що остаточний текст вашого бізнес-плану містить тільки чорний текст!



## 2.4 ІНСТИТУЦІЙНЕ СЕРЕДОВИЩЕ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

Цю частину кожна АРР повинна готувати індивідуально! Конспект тексту наведено далі.  
(максимум 2 сторінки, краще одна)

Ця частина повинна містити перелік установ і організацій, працюючих у регіоні. Цілком ймовірно, що такий перелік уже був розроблений у рамках аналізу зацікавлених сторін, що передував процесу побудови стратегії. Якщо ні, то його слід скласти (схема таблиці наведена нижче).

Як правило, такі переліки слід розробляти у програмі EXCEL (або в будь-якій іншій програмі табличних обчислень), щоб можна було застосовувати фільтри для відбору. Таку таблицю легко можна вставити у бізнес-план за допомогою функцій копіювання і ставки (бажано з контактними даними!<sup>7</sup>). Як варіант, інформацію можна підсумувати та вставити у бізнес-план у такому вигляді.

Текст для бізнес-плану:

АРР є частиною інституційного середовища регіону. Перелік найважливіших організацій наведено далі.

Для подання переліку організацій можна використати наступну таблицю:

Табл. 2. Установи та організації, працюючі в регіоні

Скорочення	Назва установи	Категорія	Ціль	Діяльність
ДЖ	Ділові жінки	НУО	Розширення можливостей жінок в економіці	Навчання, лобювання

Будь ласка, не забудьте видалити рядок із ПРИКЛАДОМ!!!

Файл у форматі EXCEL з усіма таблицями, що містяться у бізнес-плані, викладений на веб-сайті [www.ssr.org.ua](http://www.ssr.org.ua)

<sup>7</sup> Найкращий спосіб – скопіювати всю таблицю, а потім видалити стовпці з контактними даними, такими як прізвище контактної особи, адреса, телефони, факс, електронна пошта, веб-сайт тощо.





### 3. СТВОРЕННЯ І РОЗВИТОК АРР

(максимум 8 сторінок, краще 5)

Основні запитання:

- Яку правову форму має АРР?
- Чому створена АРР?
- Хто є засновниками АРР?
- Які кошти наявні в АРР?
- Які права і обов'язки має АРР?

У цій частині необхідно описати структуру і діяльність АРР. Вона повинна включати наступні компоненти:

- інституційна структура;
- можливі партнери для співробітництва;
- можливі інші надавачі послуг.

#### 3.1 ІНСТИТУЦІЙНА СТРУКТУРА АРР

Ця частина визначається нормативними документами, які регулюють діяльність АРР. Повний текст наведений далі, але може знадобитися його адаптація згідно з конкретною ситуацією в АРР.

(максимум 5 сторінок – з графіками, краще 3 сторінки – без графіків)

У цій частині подається наступна інформація:

- організаційна форма АРР;
- обґрунтування створення АРР;
- засновники АРР;
- фінансування АРР;
- права і обов'язки АРР.

Перелік засновників АРР слід навести у Додатку до бізнес-плану.

Текст для бізнес-плану:

#### **Правова форма**

АРР створена як самостійна неприбуткова організація у формі установи на засадах партнерства між установами державного, приватного і громадянського секторів. АРР створена на підставі статті 18 Закону України «Про засади державної регіональної політики». Відповідно до цього закону у кожному регіоні може бути створена і працювати тільки одна АРР.

#### **Обґрунтування створення АРР**

Головна причина створення АРР полягає у необхідності існування установи, яка б підтримувала і організувала регіональний розвиток, розвиток окремих територій регіону, розвиток населених пунктів та їхньої інфраструктури шляхом об'єднання організаційних та фінансових ресурсів як цього регіону, так і інших регіонів. Друга причина створення АРР полягає у необхідності існування установи, яка б сприяла просуванню регіону, залученню



інвестицій та коштів, покращенню інвестиційного клімату, а також у необхідності поширення інформації та послуг.

### **Засновники АРР**

Цю частину необхідно адаптувати! Укажіть тільки тих засновників, які мають відношення до АРР у цьому регіоні!

АРР засновується відповідними регіональними адміністраціями, переважно регіональною радою, міськими радами міст Києва і Севастополя або Верховною Радою та Радою міністрів Автономної Республіки Крим. Співзасновниками АРР можуть бути регіональні торгово-промислові палати, регіональні асоціації підприємців, регіональні представництва всеукраїнських асоціацій органів місцевого самоврядування чи асоціації органів місцевого самоврядування регіону, вищі навчальні заклади та наукові установи регіону (п. 3 ст. 18 Закону).

Перелік засновників, які входять до складу Ради засновників, наведений у Додатку.

### **Фінансування АРР**

Цю частину, можливо, треба бути адаптувати, коли буде ясно, на які кошти та майно зможе розраховувати АРР!

Джерелами формування коштів і майна АРР можуть бути:

- а) кошти та майно, одержані як безповоротна фінансова допомога, внески та пожертви засновників, інших резидентів і нерезидентів України;
- б) кошти та майно, одержані як благодійна допомога від резидентів і нерезидентів, включаючи міжнародну технічну та гуманітарну допомогу;
- в) цільові кошти державного і місцевого бюджетів, у тому числі зі спеціальних фондів;
- г) пасивні доходи відповідно до чинного законодавства України;
- д) доходи від моніторингу реалізації регіональних проектів (у випадку, якщо АРР не є їхнім виконавцем);
- є) доходи, одержані від діяльності (послуг), здійснюваної відповідно до чинного законодавства і стратегічних документів АРР, а також інші доходи, одержані з джерел, не заборонених законодавством;



### 3.2 МОЖЛИВІ ПАРТНЕРИ ДЛЯ СПІВРОБІТНИЦТВА

Цю частину кожна АРР повинна готувати індивідуально! Конспект тексту наведено далі.  
(максимум 2 сторінки, краще одна)

У цій частині слід зазначити тільки тих партнерів, з якими АРР зможе співпрацювати у майбутньому. Дуже ймовірно, що такий перелік уже розроблений у рамках підготовки Стратегії розвитку регіону. Для бізнес-плану можна взяти скорочену таблицю, де у стислому вигляді буде наведена наявна інформація (див. далі). Виходячи з таблиці, опишіть у кількох реченнях найкращих партнерів для співробітництва по послугах.

Текст для бізнес-плану:

АРР не конкуруватиме з іншими установами, а співпрацюватиме з ними. Можливі партнери для співробітництва наведені нижче:

Перелік партнерів для співробітництва можна подати у формі наступної таблиці:

Табл. 3. Можливі партнери для співробітництва у регіоні

№	Скорочена назва установи	Діяльність	Можливе співробітництво	Коментарі
1				
2				
3				
4				

Текст для бізнес-плану:

Можливі партнери для співробітництва, наведені відповідно до напрямів діяльності:

а) Навчання

- 
- 
- 

б) Консультування

- 
- 
-



в) Дослідження

- 
- 
- 

Будь ласка, заповніть список!

Підписані меморандуми про співробітництво:

Наведіть, будь ласка, перелік організацій, напрями співробітництва, по яких підписані меморандуми, та термін їхньої дії (з.../до..., якщо доречно).



### 3.3 МОЖЛИВІ НАДАВАЧІ ПОСЛУГ

Цю частину кожна АРР повинна готувати індивідуально! Конспект тексту наведено далі.  
(максимум 2 сторінки, краще одна)

У цій частині слід описати ринок для послуг, які АРР надаватиме у цьому регіоні. Якщо є стратегія маркетингу, то слід стисло зазначити її основні моменти у застосуванні до різних послуг, запланованих до надання. Якщо стратегії маркетингу немає, то настійно рекомендується провести коротку оцінку ринку для кожної послуги, яку надаватиме АРР. Матриця оцінки ринку наведена у Додатку до шаблону бізнес-плану. Вона повинна дозволити виявити найбільш доречного надавача для кожної конкретної послуги. Цю інформацію слід звести у таблицю, наведену далі.

Текст для бізнес-плану:

АРР надаватиме цілу низку послуг. Не всі вони можуть надаватися безпосередньо працівниками АР. Для надання більшості послуг АРР залучатиме виконавців, надавачів послуг. Була проведена оцінка низки надавачів різних послуг, за результатами якої вибрані наступні надавачі:

Перелік надавачів послуг можна представити у наступній таблиці:

Табл. 4. Перелік надавачів послуг

№	Послуга АРР	Цільова група	К-ть потенц. Клієнтів	К-ть існуючих надавачів послуг	Назви можливих надавачів послуги
1					
2					
3					

УКАЖІТЬ УСІХ МОЖЛИВИХ НАДАВАЧІВ ПОСЛУГ!!



За результатами оцінки ринків і на основі наведеної раніше таблиці найбільш доречними надавачами послуг вважаються наступні установи / спеціалісти:

Послуга <БУДЬ ЛАСКА, УКАЖІТЬ ПОСЛУГУ >

- 
- 

Послуга <БУДЬ ЛАСКА, УКАЖІТЬ ПОСЛУГУ >

- 
- 

Послуга <БУДЬ ЛАСКА, УКАЖІТЬ ПОСЛУГУ >

- 
- 

Послуга <БУДЬ ЛАСКА, УКАЖІТЬ ПОСЛУГУ >

- 
- 

Будь ласка, заповніть списки!

Розробіть стратегію якнайкращої роботи з надавачами послуг.



## 4. СТРАТЕГІЧНІ РАМКИ APP

(максимум 1 сторінки, краще одна)

Основні питання:

- Якою в ідеалі повинна бути APP у регіоні?
- Чому створена APP?
- Чого повинна досягти APP?
- В яких напрямках вона повинна працювати, щоб цього досягти?

У цій частині слід описати стратегічні рамки для роботи APP. Вона повинна містити наступні компоненти:

- бачення APP;
- місія APP;
- ціль APP;
- задачі APP.

### 4.1 БАЧЕННЯ APP

Ця частина визначається нормативними документами, які регулюють діяльність APP. Повний текст наведений далі, але може знадобитися його адаптація згідно з конкретною ситуацією в APP.

(максимум ½ сторінки, краще 2-3 рядки)

«Бачення» (англ. vision) – французьке слово з латинським корінням (videre – бачити), і в цьому контексті воно означає «мрію» або «перспективу». Тому у заяві про бачення слід окреслити бажане, але досяжне становище, якого APP треба досягти (або реалізувати) у середньо- і довгостроковій перспективі. Заява про бачення призначена для внутрішніх структур APP. Бачення повинно бути рушійною силою для всіх стратегічних рішень, що прийматимуться, і повинно бути відображено у розподілі ресурсів. Якщо бачення чітко сформульовано й доведено до відома, воно може надати працівникам мотивацію для поєднання зусиль з метою роботи у напрямку реалізації цього бачення.

Заява про бачення наведена нижче, але кожній APP пропонується розробити власну заяву про бачення, враховуючи особливості свого регіону.

Текст для бізнес-плану:

APP має наступне бачення:

APP є авторитетною установою, котру широке коло клієнтів використовує як єдину точку доступу до всіх послуг, пов'язаних із регіональним розвитком у регіоні.

Будь ласка, ретельно перевірте, чи є це бачення ВАШИМ баченням ВАШОЇ APP!



#### 4.2 МІСІЯ APP

Ця частина визначається нормативними документами, які регулюють діяльність APP. Повний текст наведений далі, але може знадобитися його адаптація згідно з конкретною ситуацією в APP.

(максимум ½ сторінки, краще 2-3 рядки)

«Місія» - слово також із латинським корінням (mission – акт надсилання від “mittere” - надсилати); історично воно пов'язано з християнством, зокрема з єзуїтами, де воно означало «надсилання членів організації за кордон». Заява про місію у бізнес-плані APP стосується опису її призначення, де зазначено, чому організація існує, тобто з яких причин вона створена. Заява про місію повинна спрямовувати дії APP і задавати напрям процесу прийняття рішень в Агенції; її можна розглядати як основу для формування стратегій.

Заява про місію наведена далі, але кожній APP пропонується розробити власну заяву про місію з урахуванням особливостей свого регіону!

Текст для бізнес-плану:

APP має наступну місію:

APP підтримує та організує розвиток регіону.

Будь ласка, ретельно перевірте, чи є це місією ВАШОЇ APP!

#### 4.3 ЦІЛЬ APP

Ця частина визначається нормативними документами, які регулюють діяльність APP. Повний текст наведений далі, але може знадобитися його адаптація згідно з конкретною ситуацією в APP.

(максимум ½ сторінки, краще 1-3 рядки)

Англійське слово “goal” (ціль) спочатку означало «кінцеву точку гонки». У бізнесі поставити ціль означає окреслити бажаний результат – або кінцеву точку – що його установа або особа планує досягти.

Заява про ціль наведена нижче. Оскільки ціль APP передбачена законом, то APP повинна самостійно формулювати власну ціль тільки у виняткових випадках!

Текст для бізнес-плану:

APP має наступну ціль:

Забезпечити збалансований і сталий розвиток відповідного регіону шляхом координації всіх дій та заходів, спрямованих на розвиток цього регіону.

#### 4.4 ЗАДАЧІ APP





Ця частина визначається нормативними документами, які регулюють діяльність АРР. Повний текст наведений далі, але може знадобитися його адаптація згідно з конкретною ситуацією в АРР.

(максимум 1, краще ½ сторінки)

Англійське слово “objective” (задача, мета) походить від слова “object”, яке спочатку означало «реальну річ, щось таке, що сприймається органами чуття». По відношенню до бізнес-плану задача визначається як мета (або стан), якого можна досягти у встановлений строк із наявними ресурсами. Виконання задач забезпечує досягнення цілі, тому задачі слід формулювати з урахуванням досягнення цілі.

Сформульовані задачі наведені далі. Оскільки задачі АРР установлені у нормативних документах, наприклад в Оперативному посібнику, то АРР повинна самостійно формулювати власні задачі тільки у виняткових випадках!

Текст для бізнес-плану

Задачі АРР є наступними:

1. АРР повинна бути здатною аналізувати соціально-економічне становище відповідного регіону та розробляти стратегічні документи з регіонального розвитку на основі наявних даних та інформації, у тому числі стратегію розвитку регіону та відповідних планів реалізації.
2. АРР повинна бути здатною планувати, координувати, реалізувати, контролювати і оцінювати програми та проекти згідно із Стратегією розвитку регіону та відповідних планів реалізації, спрямовані на розвиток регіону, та звітувати про досягнення Координаційній раді розвитку регіону й відповідному міністерству регіонального розвитку. Крім того, АРР повинна бути здатною залучати кошти на виконання програм і проектів регіонального розвитку та генерувати доходи для покриття поточних витрат АРР шляхом реалізації проектів, виконання яких покладено на АРР.
3. АРР повинна надавати інформацію та послуги з урахуванням розвитку і зростання економіки регіону, включаючи мережеву підтримку на місцевому рівні та міжрегіональне співробітництво, місцевим зацікавленим суб'єктам, зокрема Координаційній раді розвитку регіону, регіональній та місцевим адміністраціям і органам влади.



## 5. РОЗРОБЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ

(максимум 6, краще 4 сторінки)

Основні питання:

- Які основні напрями діяльності АРР?
- Які основні функції АРР?
- Які стратегічні цілі на плановий період?
- Які послуги необхідно пропонувати?
- На кого спрямовані та націлені ці послуги?

У цій частині слід описати діяльність АРР. Вона повинна містити наступні компоненти:

- основні напрями діяльності та функції;
- стратегічні цілі на плановий період;
- послуги, що мають надаватися;
- цільові клієнти, замовники та бенефіціари.

### 5.1 ОСНОВНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ФУНКЦІЇ АРР

Ця частина визначається нормативними документами, які регулюють діяльність АРР. Повний текст наведений далі, але може знадобитися його адаптація згідно з конкретною ситуацією в АРР.

(максимум 2, краще 1 сторінка)

Ця частина включає:

- основні напрями діяльності АРР;
- функції АРР.

Текст для бізнес-плану:

Ураховуючи ціль і задачі АРР, Агенція має три головні напрями діяльності:

1. Розроблення стратегії
2. Управління проектами
3. Надання послуг

Ці головні напрями діяльності доповнюються діяльністю, що пов'язана з представництвом, а також із управлінськими і адміністративними завданнями.

В основних напрямках діяльності АРР виконує у межах своїх повноважень наступні загальні функції:

#### 1. Розроблення стратегії

- координація і ведення процесу планування регіонального розвитку;
- аналіз і дослідження щодо соціально-економічного розвитку регіону;
- проведення спостережень щодо регіональної динаміки та змін;
- розроблення і моніторинг Стратегії розвитку регіону та Плану її реалізації;
- координація ресурсів для реалізації СРР.

#### 2. Управління проектами



- розроблення каталогу/портфелю проектів і управління ним;
- мобілізація і просування проектів регіонального розвитку;
- навчання і консультування з питань розроблення і реалізації проектів;
- моніторинг і оцінка реалізації проектів регіонального розвитку;
- залучення коштів під проекти;
- надання спонсорам і донорам підтримки у програмуванні та реалізації їхнього допомоги;
- придбання і реалізація проектів (у випадку, якщо потужності інших надійних виконавців недоступні або вони не виявляють інтересу до реалізації певних проектів, передбачених Планом реалізації СРР).

### **3. Надання послуг:**

- збирання даних та інформації й управління цими даними (регіональний інформаційний центр);
- навчання і консультування з питань регіонального розвитку;
- брендинг і рекламування регіону;
- розроблення і реалізація кластерів і громадських мереж;
- сприяння інвестиціям і обслуговування інвестицій;
- надання послуг державному та приватному секторам.



## 5.2 СТРАТЕГІЧНІ ЦІЛІ НА ПЛАНОВИЙ ПЕРІОД

Цю частину кожна АРР повинна готувати індивідуально! Конспект тексту поданий далі.  
(максимум 2 сторінки, краще одна)

Це одна з найважливіших частин бізнес-плану. У ній слід окреслити 3-5 стратегічних цілей на наступний плановий період, побудованих відповідно до трьох основних напрямів діяльності.

Для кожного напрямку діяльності слід розробити мінімум одну стратегічну ціль, але не більше трьох.

Настійно рекомендується викладати цілі короткими реченнями, щоб їх можна було копіювати та вставляти у план дій (див. главу 10).

Текст для бізнес-плану:

Стратегічні цілі на плановий період, охоплений цим бізнес-планом, виглядають наступним чином:

### **A. Розроблення стратегії**

Стратегічна ціль А1:

Стратегічна ціль А2:

### **B. Управління проектами**

Стратегічна ціль В1:

Стратегічна ціль В2:

### **C. Управління послугами**

Стратегічна ціль С1:

Стратегічна ціль С2:



### 5.3 НАДАННЯ ПОСЛУГ

Цю частину кожна АРР повинна готувати індивідуально! Конспект тексту поданий далі.  
(максимум 2 сторінки, краще одна)

У цій частині слід зазначити, які послуги пропонуватимуться у плановому періоді. Її не слід плутати з плануванням діяльності, де окреслюється діяльність, яку АРР вестиме для досягнення стратегічних цілей.

Найкращий шлях – підготувати перелік послуг у формі таблиці. У цій таблиці треба назвати послуги та описати їх кількома словами. На початку таблиця повинна містити не більше 15 послуг.

Послуги, що мають надаватися, слід включати, наприклад:

- навчання з питань складання проектних пропозицій;
- навчання з питань управління проектним циклом;
- послуги з посередництва у працевлаштуванні;
- інформаційні послуги для МСП;
- навчання з питань бізнес-планування для МСП;
- обслуговування і залучення прямих іноземних інвестицій;
- організація ваучерів;
- побудова громадських мереж.

Послуги, що мають надаватися, повинні бути основані на функціях АРР і враховувати стратегічні цілі, поставлені на плановий період.

Пам'ятайте, будь ласка: мова йде про послуги, що мають надаватися, а не про діяльність АРР!

Будь ласка, використовуйте для назв послуг ключові слова, а для опису послуг – короткі речення!

Текст для бізнес-плану:

З урахуванням стратегічних цілей, поставлених на плановий період, АРР розробить і надаватиме декілька послуг. Це наступні послуги:



Для складання переліку послуг, що мають надаватися, можна використати наступну таблицю:

Табл. 5. Послуги, що мають надаватися

№	Назва послуги	Опис	Посилання на стратегічну ціль
1			
2			
3			
4			
5			



#### 5.4 ЦІЛЬОВІ КЛІЄНТИ, ЗАМОВНИКИ ТА БЕНЕФІЦІАРИ

Цю частину кожна АРР повинна готувати індивідуально! Конспект тексту поданий далі.  
(максимум 2 сторінки, краще одна)

У цій частині слід зазначити, на кого будуть спрямовані пропоновані послуги. Потенційними клієнтами/замовниками АРР можуть бути, наприклад:

- місцеві та регіональні органи влади;
- установи регіону (державного, приватного і громадського секторів);
- експерти, консультанти та консультаційні фірми;
- фірми (малі, середні та великі).

Клієнтів і замовників слід визначати для кожної послуги окремо.

Текст для бізнес-плану:

Зазначені раніше послуги спрямовані на широке коло клієнтів і замовників. Вони включають:

Для зазначення цільових груп для послуг, що мають надаватися, можна використати наступну таблицю:

Табл. 6. Цільова група послуг, що мають надаватися

№	Послуга	Цільова група
1		
2		
3		
4		



## 6. ПЛАН ДІЙ ТА СТРАТЕГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ

(максимум 6 сторінок – залежно від кількості стратегічних цілей/видів діяльності, краще 3 сторінки)

Основні питання:

- Що слід зробити, щоб досягти стратегічних цілей за плановий період?
- Які стратегічні ініціативи передбачені на плановий період?

У цій частині слід окреслити діяльність APP. Вона повинна містити наступні компоненти:

- Діяльність для досягнення стратегічних цілей і вирішення задач
- Стратегічні ініціативи та реформи

### 6.1 ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПЛАНОВИЙ ПЕРІОД

Цю частину кожна APP повинна готувати індивідуально! Конспект тексту наведено далі.

(максимум 3 сторінки, краще одна)

Це одна з основних частин бізнес-плану. У ній необхідно описати, що саме APP робитиме у плановому періоді. Види діяльності, необхідні для досягнення поставлених стратегічних цілей, у цій главі викладені у формі переліку. Опис виду діяльності повинен бути коротким і точним. Жодна діяльність не повинна займати більше одного рядку. Її слід формулювати як «дію», застосовуючи дієслова дії у наказовому способі<sup>8</sup>, наприклад «підготувати», «розробити», «навчити», «скласти». Слід уникати дієслів сприйняття, таких як «бачити», «слухати», «чути» тощо.

Для кожної стратегічної цілі слід навести не більше 8 видів діяльності.

Текст для бізнес-плану:

Ураховуючи потреби, визначені у регіоні, та стратегічні цілі, APP планує на період з 20XX до 20XX р. наступні заходи::

#### **Стратегічна ціль A1:**

*Скопіюйте та вставте текст із п. 4.2*

Діяльність A1.1

Діяльність A1.2

Діяльність A1.3

#### **Стратегічна ціль A2:**

*Скопіюйте та вставте текст із п. 4.2*

Діяльність A2.1

Діяльність A2.2

Діяльність A2.3

<sup>8</sup> Як варіант, можна застосовувати іменники, наприклад, «підготовка», «розроблення», «навчання»..., але важливо дотримуватися єдиного формату; не змішуйте іменник і наказовий спосіб дієслова!





**Стратегічна ціль В1:**

*Скопіюйте та вставте текст із п. 4.2*

Діяльність В1.1

Діяльність В1.2

Діяльність В1.3

**Стратегічна ціль В2:**

*Скопіюйте та вставте текст із п. 4.2*

Діяльність В2.1

Діяльність В2.2

Діяльність В2.3

**Стратегічна ціль С1:**

*Скопіюйте та вставте текст із п. 4.2*

Діяльність С1.1

Діяльність С1.2

Діяльність С1.3

**Стратегічна ціль С2:**

*Скопіюйте та вставте текст із п. 4.2*

Діяльність С2.1

Діяльність С2.2

Діяльність С2.3

Після того, як усі види діяльності окреслені, їх слід скопіювати та вставити у план дій – див. главу 10!

**БУДЬ ЛАСКА, ПОДБАЙТЕ ПРО ТЕ, ЩОБ У ВАШОМУ ОСТАТОЧНОМУ БІЗНЕС-ПЛАНІ БУВ ТІЛЬКИ ЧОРНИЙ ТЕКСТ!!!**



## 6.2 СТРАТЕГІЧНІ ІНІЦІАТИВИ ТА РЕФОРМИ

Цю частину кожна АРР повинна готувати індивідуально! Конспект тексту поданий далі.  
(максимум 4 сторінки, краще одна)

На додаток до запланованих заходів зазвичай планується (і, можливо, вже виконується) низка стратегічних ініціатив. Це можуть бути конкретні проекти або спільні з іншими установами заходи чи інші програми з зовнішнім або внутрішнім фінансуванням. Їх необхідно згадати у бізнес-плані.

Щоб описати ці стратегічні ініціативи, пропонується таблична форма. Далі наведено приклад заповненої таблиці:

**ПРИКЛАД:** Створення бізнес-інкубатора

<b>Стислий опис</b>	У ХХ буде створено бізнес-інкубатор для заохочення розвитку МСП у регіоні. Інкубатор надаватиме приміщення, бізнесові послуги, навчальні послуги та послуги з посередництва у працевлаштування. Послуги надаватимуться всім МСП.
<b>Спонсор / донор</b>	GIZ, (Німеччина)
<b>Партнери, які співпрацюють</b>	Торгово-промислова палата, органи державної влади, муніципалітет
<b>Відповідальна особа в АРР</b>	<ПРИЗВИЩЕ відповідальної особи>
<b>Дата початку</b>	01.01.2012 р.
<b>Тривалість</b>	18 місяців



Текст для бізнес-плану:

На додаток до діяльності, спрямованої на досягнення стратегічних цілей, заплановані та виконуються декілька стратегічних ініціатив.

1. **НАЗВА ІНІЦІАТИВИ**

<b>Стислий опис</b>	2-5 рядків
<b>Спонсор / донор</b>	
<b>Партнери, які співпрацюють</b>	
<b>Відповідальна особа в АРР</b>	
<b>Дата початку</b>	
<b>Тривалість</b>	

2. **НАЗВА ІНІЦІАТИВИ**

*Користуйтеся ТАБЛИЦЕЮ, наведеною раніше*

3. **НАЗВА ІНІЦІАТИВИ**

*Користуйтеся ТАБЛИЦЕЮ, наведеною раніше*

Будь ласка, використовуйте тільки ключові слова! Уникайте довгих речень!

**БУДЬ ЛАСКА, ПОДБАЙТЕ ПРО ТЕ, ЩОБ У ВАШОМУ ОСТАТОЧНОМУ БІЗНЕС-ПЛАНІ БУВ ТІЛЬКИ ЧОРНИЙ ТЕКСТ!!!**



## 7. ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ АРР

(максимум 8 сторінок, краще 5)

Основні питання:

- Яка організаційна структура АРР?
- Як виглядає організаційна схема АРР?
- Хто працює в АРР?

Ця частина повинна містити опис діяльності АРР і складатися з наступних компонентів:

- організаційна структура АРР;
- організаційна схема АРР;
- штат АРР.

### 7.1 ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА АРР

Ця частина визначається нормативними документами, які регулюють діяльність АРР. Повний текст наведений далі, але може знадобитися його адаптація згідно з конкретною ситуацією в АРР.

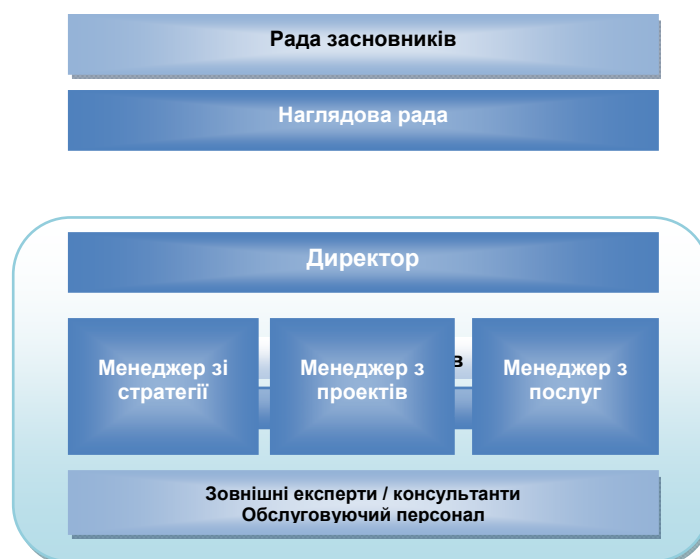
(максимум 1 сторінка)

В організаційній структурі слід показати, як побудована АРР задля досягнення поставлених цілей та виконання запланованої діяльності.

Текст для бізнес-плану:

Структура і організація АРР побудовані з урахуванням її цілей, задач і заходів; вони повинні забезпечувати діяльність Агенції.

#### Мал. 2. Організаційна структура АРР





Обслуговуючий персонал і зовнішні експерти підзвітні перед відповідними лінійними менеджерами або директором. Менеджери підзвітні перед директором, який підзвітний перед Наглядовою радою.<sup>9</sup>

Перелік членів Ради засновників та перелік членів Наглядової ради наведені у Додатку.

---

## 7.2 ОРГАНІЗАЦІЙНА СХЕМА АРР

Ця частина визначається нормативними документами, які регулюють діяльність АРР. Повний текст наведений далі, але може знадобитися його адаптація згідно з конкретною ситуацією в АРР.

(максимум 2, краще 1 сторінка)

У цій частині слід зазначити людські ресурси, наявні в АРР або заплановані для її роботи для досягнення цілей та ведення запланованої діяльності. Організаційну схему слід розробити на основі організаційної структури, наведеної раніше. Кожна АРР повинна адаптувати її під себе, тому що чисельність персоналу може з часом змінюватися. Буде також корисно вказати прізвища осіб, які виконують відповідні функції на момент розроблення бізнес-плану.

Текст для бізнес-плану:

На початку штат АРР нараховуватиме 5 осіб. Це:

- a) директор Агенції (далі – директор);
- b) спеціаліст з питань стратегії та планування (менеджер із стратегії);
- c) спеціаліст із розроблення, впровадження і моніторингу проектів (менеджер з проектів);
- d) спеціаліст із зв'язків та управління інформацією (менеджер з послуг);
- e) технічний працівник, здатний також задовольняти потреби АРР у веденні обліку та управлінні кадрами (офіс-менеджер).

Крім штатних працівників, АРР працюватиме, зокрема для надання послуг, а також в інших напрямках, з широким колом зовнішніх експертів і консультаційних фірм. Вони будуть найматися на вимогу, виходячи з поточних потреб.

---

<sup>9</sup> Подальша інформація про органи управління (Раду засновників, Наглядову раду, директора) та сфери їхньої компетенції наведена в Оперативному посібнику для АРР.

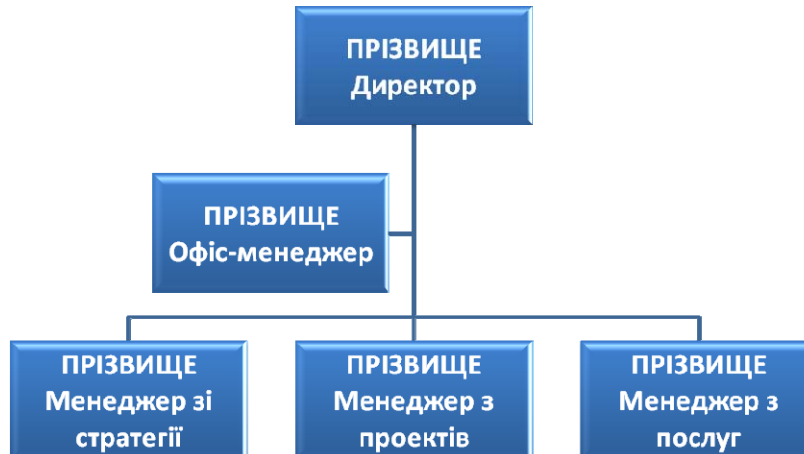


Мал. 3. Структура кадрів АРР



Виходячи з вищезазначеної чисельності постійних працівників, організаційна схема матиме наступний вигляд:

Мал. 4. Організаційна схема АРР



Діяльність усіх підрозділів є взаємопов'язаною та спрямованою на досягнення поставленої цілі та задач. З цією метою дуже важливим є тісне співробітництво і чітко налагоджена координація між підрозділами, тому що вони залежать від інформації та матеріалів інших підрозділів, наприклад, стратегічному підрозділу терміново потрібна інформація підрозділу послуг та підрозділу проєктів, тоді як останньому – інформація стратегічного підрозділу. Відповідальність за цю координацію несе директор АРР.



### 7.3 ШТАТ APP

Ця частина визначається нормативними документами, які регулюють діяльність APP. Повний текст наведений далі, але може знадобитися його адаптація згідно з конкретною ситуацією в APP.

(максимум 3, краще 2 сторінки)

У цій частині слід окреслити характеристики людей, працюючих в APP та потрібних для досягнення поставлених цілей та виконання запланованої діяльності. Ці характеристики визначаються у нормативних документах, які регулюють діяльність APP, але їх треба адаптувати з урахуванням людей, працюючих в APP.

Текст для бізнес-плану:

На початку штат APP нараховуватиме 5 постійних працівників. За потреби або для виконання конкретних завдань може залучатися тимчасовий персонал, зазначений раніше. Обов'язки п'яти постійних працівників викладені далі:

Будь ласка, зазначте прізвище, якщо воно відомо!

**Директор APP**

**Менеджер із стратегії**

**Менеджер з проектів**

**Менеджер з послуг**

**Офіс-менеджер, бухгалтер**

---

### 7.4 ПОТРЕБИ У ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСАХ

Цю частину кожна APP повинна готувати індивідуально! Конспект тексту поданий далі.

(максимум 2 сторінки, краще одна)

У цій частині зазначаються потреби у людських ресурсів, виходячи з дій, запланованих на весь плановий період.

Кількість потрібних людино-днів можна розрахувати з плану дій. Найпростіший спосіб – скопіювати та вставити план дій (див. главу 10) у нову таблицю в форматі EXCEL<sup>10</sup>. Скопіювавши план дій, перейменуйте його у «Потреби в людських ресурсах». Шаблон цієї таблиці наведений далі.

---

<sup>10</sup> Саме тому ми рекомендуємо скласти план дій у програмі Excel. Проте, навіть якщо план підготувати у програмі Word, його можна легко скопіювати та обробляти в Excel.



№	Діяльність	Результати діяльності	Показники	Цільова група	Потрібні людські ресурси (днів)	Потрібні фінансові ресурси (тис. UAH)	Припущення / Ризики
<b>A1. Стратегічна ціль</b> - Скопіювати (див. главу 5.2)							
A1.1							

Перейменувавши файл, видаліть стовпці «Результати діяльності», «Показники», «Цільова група», «Фінансові ресурси» та «Припущення/ризики». Після цього таблиця виглядатиме так:

№	Діяльність	Потрібні людські ресурси (днів)
<b>A1. Стратегічна ціль</b> Скопіювати (див. главу 5.2)		
A1.1		

Додайте наступні стовпці: «Внутрішні наявні», «Зовнішні потрібні», «Потрібна кваліфікація», «Міжнародний експерт» і «Національний експерт», а також підсумковий рядок з назвою «РАЗОМ». У цьому рядку слід підсумувати потрібну кількість днів. Зазначимо, що у бізнес-план слід включити тільки завершену таблицю – таблиці, наведені вище, слугують тільки для окреслення процесу підготовки таблиці, наведеної далі.





Текст для бізнес-плану:

Усього для виконання запланованої діяльності буде потрібно приблизно <КІЛЬКІСТЬ> людино-днів експертів. З них приблизно <КІЛЬКІСТЬ> можна покрити власними кадрами, а для <КІЛЬКІСТЬ> днів треба буде залучати зовнішніх експертів. Розбивка потреб у людських ресурсах наведена далі у таблиці.

Табл. 7. Потреби у людських ресурсах

№	Діяльність	Потрібні людські ресурси (днів)	Внутрішні наявні (днів)	Зовнішні потрібні (днів)	Потрібна кваліфікація	Міжнародний експерт	Національний експерт
A1. Стратегічна ціль -	Скопіювати (див. главу 5.2)						
A1.1							
TOTAL							

Візьміть інформацію з цієї таблиці та вставте її у бізнес-план; текст може виглядати так:

Для виконання конкретних задач і додаткового робочого навантаження буде потрібно приблизно <КІЛЬКІСТЬ> днів міжнародних експертів і <КІЛЬКІСТЬ> днів національних експертів.



## 8. ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ

(максимум 5 сторінок, краще 3)

Основні питання:

- Скільки грошей потрібно для виконання запланованої діяльності?
- Скільки грошей є в APP?
- Скільки грошей необхідно залучити / може заощадити APP?

У цій частині слід навести фінансовий прогноз APP. Вона повинна містити наступні компоненти:

- оцінка витрат;
- оцінка ресурсів;
- фінансовий прогноз або бюджет.

### 8.1 ОЦІНЮВАННЯ ВИТРАТ

Цю частину кожна APP повинна готувати індивідуально! Конспект тексту наведено далі.

(максимум 2 сторінки, краще одна)

У цій частині слід стисло описати витрати, які очікуються у плановому періоді бізнес-плану, з розбивкою по наступних категоріях витрат:

- а) витрати на утримання персоналу;
- б) експлуатаційні витрати;
- в) капітальні витрати;
- г) витрати на рекламу;
- д) інші витрати.

Оцінку витрат слід підготувати у таблиці формату EXCEL, а потім скопіювати та вставити у бізнес-план. Пам'ятайте, будь ласка, що наявна таблиця вже містить необхідні формули, тому треба тільки включити потрібні цифри.

Текст для бізнес-плану:

Витрати APP можна розбити на наступні категорії:

- а) витрати на утримання персоналу;
- б) експлуатаційні витрати;
- в) капітальні витрати;
- г) витрати на рекламу;
- д) інші витрати.

У плановому періоді, охопленому цим бізнес-планом, можна очікувати наступні конкретні витрати:



Введіть необхідні цифри у наведену далі таблицю! Використайте файл EXCEL і скопіюйте його у бізнес-план!<sup>11</sup> Пам'ятайте, будь ласка, що наявна таблиця вже містить необхідні формули, тому треба тільки включити потрібні цифри.

Таблиця наведена на веб-сайті [www.ssr.org.ua](http://www.ssr.org.ua)

Табл. 8. Оцінка витрат АРР

ОЦІНКА ВИТРАТ АРР						
№	Категорія	Стаття	Ціна за од.	Одиниця	Кількість	Витрати
1	Витрати на утримання персоналу					
1.1	Постійний персонал	Директор		місяць		0
1.2		Менеджер із стратегії		місяць		0
1.3		Менеджер з проєктів		місяць		0
1.4		Менеджер з послуг		місяць		0
1.5		Офіс-менеджер		місяць		0
1.6	Консультанти	підлягає обговоренню				
1.7		п/о				
1.8		п/о				
2	Експлуатаційні витрати					
2.1		Оренда		місяць		0
2.2		Комунальні послуги (вода, електроенергія)		місяць		0
2.3		Зв'язок (Інтернет, факс, телефон)		місяць		0
2.4		п/о				0
2.5		п/о				0
3	Капітальні витрати					
3.1		п/о				0
3.2		п/о				0
3.3		п/о				0
4	Витрати на рекламу					
4.1		Листівки		шт.		0
4.2		Брошура		шт.		0
4.3		Публікації				0
4.4		п/о				0
4.5		п/о				0
5	Інші витрати					
5.1		п/о				0
5.2		п/о				0
5.3		п/о				0
	<b>УСЬОГО</b>					0

<sup>11</sup> Як варіант, його можна навести у Додатку до бізнес-плану.



## 8.2 ОЦІНЮВАННЯ ДОХОДІВ

Цю частину кожна АРР повинна готувати індивідуально! Конспект тексту наведено далі.

(максимум 2 сторінки, краще одна)

У цій частині слід викласти потреби у фінансових коштах з урахуванням поставлених цілей та запланованої діяльності. Слід охопити доходи, очікувані у плановому періоді. Фінансові ресурси можна класифікувати наступним чином:

- а) державні кошти  
(наприклад, асигнування з державного або місцевого бюджету)
- б) фінансова і технічна допомога  
(наприклад, внески донорів або благодійні внески)
- в) доходи від діяльності та пасивні доходи  
(наприклад, доходи від виконання проектів або доходи від надання послуг)

Оцінку доходів слід підготувати в таблиці формату EXCEL, а потім скопіювати та вставити у бізнес-план. Пам'ятайте, будь ласка, що наявна таблиця вже містить необхідні формули, тому треба тільки включити потрібні цифри.

Текст для бізнес-плану:

Доходи АРР надходять із трьох джерел. Це:

- а) державні кошти  
(наприклад, асигнування з державного або місцевого бюджету)
- б) фінансова і технічна допомога  
(наприклад, внески донорів або благодійні внески)
- в) доходи від діяльності та пасивні доходи  
(наприклад, доходи від виконання проектів, моніторингу або доходи від надання послуг)

У плановому періоді, охопленому цим бізнес-планом, можна очікувати отримання наступних конкретних доходів:

Введіть необхідні цифри у наведену нижче таблицю! Використайте файл EXCEL і скопіюйте його у бізнес-план!<sup>12</sup> Пам'ятайте, будь ласка, що наявна таблиця вже містить необхідні формули, тому треба тільки включити потрібні цифри.

Таблиця наведена на веб-сайті [www.ssr.org.ua](http://www.ssr.org.ua)

---

<sup>12</sup> Як варіант, його можна навести у Додатку до бізнес-плану.



Табл. 9. Доходи АРР

ДОХОДИ АРР						
№	Категорія	Стаття	Ціна за од.	Одиниця	Кількість	Проміжний підсумок
<b>1</b>	<b>Державні кошти</b>					
1.1	Асигнування з державного бюджету					
1.1.1					0	0
1.1.2					0	0
1.1.3					0	0
1.2	Асигнування з місцевого бюджету					
1.2.1					0	0
1.2.2					0	0
1.2.3					0	0
<b>2</b>	<b>Внески донорів і благодійні внески</b>					
2.1	Донор 1					
2.1.1					0	0
2.1.2					0	0
2.1.3					0	0
2.2	Донор 2					
2.2.1					0	0
2.2.2					0	0
2.2.3					0	0
<b>3</b>	<b>Доходи від діяльності</b>					
3.1	Проект 1					
3.1.1.		Платіж 1			0	0
3.1.2		Платіж 2			0	0
3.1.3		Платіж 3			0	0
3.2	Проект 2					
3.2.1.		Платіж 1			0	0
3.2.2		Платіж 2			0	0
3.2.3		Платіж 3			0	0
3.3	Плата за послуги					
3.3.1	Послуга 1	Навчання	100	курс	0	0
3.3.2	Послуга 2	Підготовка бізнес-плану	50	план	0	0
3.3.3	Послуга 3	Інструктаж із підготовки пропозицій	50	послуга	0	0
<b>4</b>	<b>Інші доходи</b>					
4.1	Внески засновників				0	0
4.1.1	Членські внески				0	0
4.1.2	Підприємець X				0	0
4.1.3	ТПП				0	0
4.2	Інші доходи					
4.2.1	Оренда	Конференц-зал	10	зал	0	0
		Проектор	3	проектор	0	0
		Ноутбук	5	ноутбук	0	0
4.2.2	підлягає обговоренню				0	0
	<b>УСЬОГО</b>					0



### 8.3 ФІНАНСОВИЙ ПРОГНОЗ

Цю частину кожна АРР повинна готувати індивідуально! Конспект тексту наведено далі.

(максимум 2 сторінки, краще одна)

У цій частині слід зазначити фінансові потреби порівняно з фінансовими ресурсами. Вона повинна містити бюджет на основі оцінки витрат і оцінки доходів.

Фінансовий прогноз слід підготувати у таблиці формату EXCEL, а потім скопіювати та вставити у бізнес-план. Пам'ятайте, будь ласка, що наявна таблиця вже містить необхідні формули, тому треба тільки включити потрібні цифри.

Текст для бізнес-плану:

Фінансовий прогноз розроблений на основі оперативного плану з урахуванням оцінки витрат і оцінки доходів.

Заповніть таблицю цифрами з основних стовпців таблиці оцінки витрат і таблиці оцінки доходів.

Введіть необхідні цифри у наведену нижче таблицю! Використайте файл EXCEL і скопіюйте його у бізнес-план!<sup>13</sup> Пам'ятайте, будь ласка, що наявна таблиця вже містить необхідні формули, тому треба тільки включити потрібні цифри.

Таблиця наведена на веб-сайті [www.ssr.org.ua](http://www.ssr.org.ua)

Табл. 10. Фінансовий прогноз АРР

ФІНАНСОВИЙ ПРОГНОЗ АРР				
№	Категорія	Сума по підкатегоріях	Сума по категоріях	Проміжний підсумок
<b>ОЦІНКА ВИТРАТ</b>				
1	Витрати на утримання персоналу		0	
2	Експлуатаційні витрати		0	
3	Капітальні витрати		0	
4	Витрати на рекламу		0	
5	Інші витрати		0	
	<b>ПРОМІЖНИЙ ПІДСУМОК</b>			<b>0</b>
<b>ДОХОДИ</b>				
1	Державні кошти		0	
1.1	Асигнування з державного бюджету	0		
1.2	Асигнування з місцевого бюджету	0		
2	Внески донорів / благодійні внески		0	
2.1	Внески донорів	0		
2.2	Благодійні внески	0		
3	Доходи від діяльності		0	
3.1	Проект 1	0		
3.2	Проект 2	0		
3.3	Плата за послуги	0		
4	Інші доходи		0	
	<b>ПРОМІЖНИЙ ПІДСУМОК</b>			<b>0</b>
	<b>УСЬОГО</b>			<b>0</b>

<sup>13</sup> Як варіант, його можна навести у Додатку до бізнес-плану.



## 9. СТАЛІСТЬ

(максимум 3 сторінки, краще 2)

Основні питання:

- Які умови для продовження діяльності APP?
- Що треба зробити для того, щоб APP продовжувало свою діяльність?

Ця частина, в якій слід викласти концепцію сталості APP, повинна містити наступні компоненти:

- принципи сталості;
- засоби забезпечення сталості.

### 9.1 ПРИНЦИПИ СТАЛОСТІ APP

Ця частина визначається нормативними документами, які регулюють діяльність APP. Повний текст наведений далі, але може знадобитися його адаптація згідно з конкретною ситуацією в APP.

(максимум 2, краще 1 сторінка)

У цій частині слід зазначити, що мається на увазі під сталістю. Її необхідно адаптувати до конкретного регіону та внутрішньої політики кожної APP.

**БУДЬ ЛАСКА, ПЕРЕВІРТЕ, чи застосовні ці принципи сталості до ВАШОЇ APP!**

Текст для бізнес-плану

Мета всіх APP повинна полягати у забезпеченні сталості у якнайкоротший термін. Для цього необхідно, щоб APP була конкурентоспроможною на ринку й залучала достатні кошти, що гарантуватимуть її подальшу діяльність. Щоб стати конкурентоспроможною та забезпечити сталість, необхідно дотримуватися наступних принципів:

1. APP слід вважати високопрофесійною та надійною установою, персонал якої демонструє всі навички та здібності, необхідні для забезпечення, ведення і моніторингу процесу регіонального розвитку. Тому APP повинна приділяти увагу безперервному розвитку внутрішніх професійних можливостей та здібностей свого персоналу, щоб забезпечити найвищу якість надаваних послуг.
2. APP не зможе продовжувати роботу, якщо не матиме достатніх коштів для покриття своїх витрат. Тому APP повинна налагодити добрі стосунки з усіма потенційними та фактичними надавачами коштів.
3. APP повинна стати агенцією розвитку, яка відповідає стандарту ЄС не лише за структурою чи організацією, а й за результатами. Тому вона повинна бути ознайомлена з передовою європейською практикою та впроваджувати її у свою роботу.
4. Про APP судитимуть не за обіцянками, а з результатами. Тому APP повинна не тільки працювати у напрямку досягнення відчутних результатів, а й також поширювати про них інформацію та рекламувати їх. Якщо люди побачать роль APP у покращенні умов життя і роботи у регіоні, то вони підтримають її існування, тому що кожен хоче бути частиною команди-переможниці.



5. Про АРР також судитимуть за положенням і репутацією регіону. Тому АРР повинна працювати у цьому напрямку задля створення позитивного іміджу регіону. Це зміцнить позицію регіону не тільки у змаганні за фінансові ресурси, а й також, що навіть важливіше, у залученні іноземних і внутрішніх інвесторів.
6. На початку АРР є доволі малою установою. Тому їй потрібна професійно працююча інституційна мережа, яка в ідеалі включала б усі зацікавлені місцеві та регіональні органи, що працюють у будь-якій сфері регіонального розвитку.





## 9.2 ЗАСОБИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОСТІ

Ця частина визначається нормативними документами, які регулюють діяльність APP. Повний текст наведений далі, але може знадобитися його адаптація згідно з конкретною ситуацією в APP.

(максимум 2, краще 1 сторінка)

У цій частині слід зазначити, як можна забезпечити сталість. Її необхідно адаптувати до конкретного регіону та внутрішньої політики кожної APP.

**БУДЬ ЛАСКА, ПЕРЕВІРТЕ, чи застосовні ці засоби до відповідної APP!**

Текст для бізнес-плану

Засоби забезпечення сталості з урахуванням вищевикладених принципів полягають у наступному:

- постійно виявляти нові можливості для отримання Агенцією доходу;
- планувати досяжні цілі та здійсненні задачі, своєчасно досягати поставлених цілей;
- залучати донорські та бюджетні кошти, доводити джерелам фінансування, що варто фінансово підтримувати APP<sup>14</sup>;
- забезпечувати навчання і підвищення кваліфікації всіх працівників, у тому числі тимчасових;
- співпрацювати з висококваліфікованими експертами й дуже добре управляти ними;
- розробляти цікаві, новаторські та орієнтовані на ринок пакети послуг;
- забезпечити глибоку прихильність персоналу;
- стати членом мережі APP ЄС, щоб отримати доступ до передової практики регіонального розвитку в Європі;
- вимірювати й винагороджувати якість на основі чітко побудованої системи моніторингу і оцінки;
- установити хороші відносини з зацікавленими сторонами, донорами й фондами;
- створити комунікаційні платформи для обговорення потреб регіону з широким колом зацікавлених сторін;
- співпрацювати з комерційними службами, а не суперничати з ними.

---

<sup>14</sup> Це можна робити, приміром, за допомогою щорічних кампаній з фінансування.



## 10. ПЛАН ДІЙ

Цей план повинен готуватися кожною APP індивідуально! Він є одною з найважливіших частин бізнес-плану – основою кожного бізнес-плану! У ньому підсумовані всі заходи з планування, він є базою для моніторингу і оцінки діяльності APP!

(максимум 5 сторінок, краще 2-3)

Основні питання:

- Як можна досягти поставлених цілей?
- Як можна виміряти досягнення цілей?
- Скільки людей потрібно для виконання плану?
- Скільки це коштує?

У цій частині, де необхідно окреслити діяльність APP, повинні бути наступні компоненти:

- результати діяльності;
- вимірні показники;
- обов'язки;
- потрібні людські ресурси у людино-днях;
- потрібні фінансові ресурси у гривнях;
- припущення і ризики.

Ця частина бізнес-плану зазвичай складається у формі таблиці. Додатковий текст не потрібний – тільки таблиця. Таблицю слід підготувати як окремих файл.

Після заповнення таблиці її слід скопіювати та вставити у бізнес-план.



Для підготовки таблиці у план дій необхідно скопіювати стратегічні цілі (див. главу 5.2) та види діяльності (див. главу 6.1); потім кожний вид діяльності необхідно оцінити за:

- результатами;
- вимірним показником (показниками);
- цільовою групою (групами);
- потрібними людськими ресурсами;
- потрібними фінансовими ресурсами;
- припущеннями й ризиками.

Шаблон плану дій наведений у форматах EXCEL і WORD на веб-сайті [www.ssr.org.ua](http://www.ssr.org.ua).

Таблиця для заповнення має наступний вигляд:

№	Діяльність	Результати діяльності	Показники	Цільова група	Потрібні людські ресурси (днів)	Потрібні фінансові ресурси (тис. UAH)	Припущення / Ризики
<b>A1. Стратегічна ціль -</b>	Скопіювати (див. главу 5.2)						
A1.1							



## С. ДОДАТОК

### Перелік населених пунктів і муніципалітетів

Включається у бізнес-план тільки за умови, що цей перелік не дуже довгий! В іншому разі надається тільки в електронному вигляді на вимогу!

Найкращий варіант – скопіювати його у графічному вигляді!

№	Населений пункт	Голова	Email	Телефон/ факс	Адреса	Контактна особа в АРР



### Перелік засновників

Заповніть наведений далі файл у форматі EXCEL і скопіюйте його у Додаток до бізнес-плану!

Найкращий варіант – скопіювати його у графічному вигляді!

Перелік членів Ради засновників

№	Установа	Скорочення	Представник	Email	Тел. /факс	Адрес	Коментарі
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							



### Перелік членів Наглядової ради

Заповніть наведений нижче файл у форматі EXCEL і скопіюйте його у Додаток до бізнес-плану!

Найкращий варіант – скопіювати його у графічному вигляді!

Перелік членів Наглядової ради

№	Установа	Скорочення	Представник	Email	Тел. /факс	Адрес	Коментарі
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							



Заповніть показаний далі файл у форматі Word і використовуйте цю інформацію у стислому вигляді у главі 3.3 бізнес-плану.

**Матриця прискореної оцінки ринку**

**ПОСЛУГА:** \_\_\_\_\_

Тема	Результати
Приблизна кількість потенційних клієнтів	
Приблизна кількість надавачів послуги на ринку	
Назви надавачів послуги	1. 2. 3. 4. 5.
Середня ціна послуги у надавача	1. 2. 3. 4. 5.
Переваги надавача перед іншими надавачами	1. 2. 3. 4. 5.
Недоліки надавача перед іншими надавачами	1. 2. 3. 4. 5.